

# 1

## Beschwerdemanagement im kundenorientierten Unternehmen





- Warum ist das Beschwerdemanagement von strategischer unternehmerischer Bedeutung?
- Welche Rolle kommt dem Beschwerdemanagement im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements zu?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Kundenbeziehungsmanagement, Customer Care und Beschwerdemanagement?
- Welchen Stellenwert hat das Beschwerdemanagement im Qualitätsmanagement?

## ■ 1.1 Beschwerden als unternehmerische Herausforderung

Alle im Unternehmen **hassen Beschwerden**. Mitarbeiter im Kundenkontakt fürchten Situationen, in denen sie von aufgebrachtten Kunden beschimpft werden. Mitarbeiter verschiedener Entscheidungsebenen fühlen sich durch Beschwerden unberechtigt kritisiert. Sie ärgern sich auch, weil sie für die Bearbeitung von Kundenproblemen Zeit und andere Ressourcen einsetzen müssen, die für diese Zwecke nicht eingeplant sind. Vorstandsmitglieder sehen sich mehr und mehr damit konfrontiert, dass Kunden ihre Beschwerden an sie persönlich richten und auch eine persönliche Antwort erhalten wollen. Doch das Zeitbudget des Top-Managements ist für die Beschäftigung mit strategischen Fragen bereits verteilt. Zudem gehört es nicht zum Selbstverständnis von Vorstandsmitgliedern, sich mit Detailproblemen unbekannter Kunden herumzuschlagen. Deshalb geben sie in der Regel nur die Anweisung, eine Lösung herbeizuführen. Top-down werden dann die Beschwerden durchgereicht, wobei es häufig die primäre Zielsetzung der Beschwerdebearbeitung ist, Kundenanliegen so weit wie möglich abzuwehren und/oder innerbetrieblich Schuldige zu finden.

Dementsprechend **machen es viele Unternehmen ihren Kunden immer noch schwer, sich bei ihnen zu beschweren**. Weder Produktverpackungen noch Websites enthalten Hinweise darauf, an wen sich ein unzufriedener Kunde wenden soll. Gelingt es dem Kunden aber doch, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen, findet er in vielen Fällen keinen, der sich zuständig fühlt und für eine Lösung des Problems sorgt. Aus solchen Erfahrungen ziehen Kunden Konsequenzen. Sie nehmen zunächst eine innere Kündigung der Geschäftsbeziehung vor und wählen beim nächsten Kauf ein Konkurrenzangebot. Damit ist für das Unternehmen zukünftiges Geschäftspotenzial dauerhaft verloren.

Die **Barrieren**, die Unternehmen errichten, um unzufriedene Kunden von Beschwerden abzuhalten, haben meist eine noch unmittelbarere Wirkung: Kunden

scheuen vor allem bei wenig gravierenden Problemen den Ärger, den Zeitaufwand und die Mühen, die mit der Suche nach verantwortlichen Ansprechpartnern verbunden sind, und beschweren sich nicht, sondern wandern gleich zur Konkurrenz ab. Da Unternehmen dies häufig gar nicht erfahren oder allenfalls indirekt und mit großer Zeitverzögerung, ziehen sie oft völlig falsche Konsequenzen. Sie verweisen auf **niedrige Beschwerdequoten** und auf die hohe Zufriedenheit, die sich in Kundenbefragungen widerspiegelt. Sie setzen dabei fälschlicherweise niedrige Beschwerdequoten mit Kundenzufriedenheit gleich und übersehen, dass sie in Befragungen in der Regel nur die Kunden erfassen, die zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht abgewandert sind.

Aufgrund dieser Fehleinschätzung verkennen viele Unternehmen, dass Beschwerdemanagement von **strategischer Bedeutung** ist. Unter verschärften Käufermarktsituationen mit einer zunehmenden internationalen Konkurrenz gehört es zu den wichtigsten Unternehmenszielen, Kundenzufriedenheit zu erreichen und Unzufriedenheit zu beseitigen. Deutlicher als in Beschwerden können Kunden den Unternehmen ihre Unzufriedenheit nicht mitteilen und deutlicher als durch desinteressierte oder abweisende Reaktionen auf Beschwerden können Unternehmen nicht ausdrücken, dass ihnen dies gleichgültig ist. Diese Gleichgültigkeit erweist sich allerdings als Ignoranz gegenüber Kundenverlusten und den entsprechenden Umsatz- und Gewinneinbußen. Wer dagegen Kundenorientierung als Voraussetzung für die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens erkannt hat, wird Beschwerden nicht primär als abzuwehrendes Problem, sondern als **Chance** sehen, und das Beschwerdemanagement als Kern einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.

## ■ 1.2 Die strategische Bedeutung des Beschwerdemanagements

**Beschwerdemanagement** beinhaltet einen komplexen unternehmerischen Handlungsbereich. Er umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift.

In strategischer Hinsicht ist das Beschwerdemanagement in zweierlei Hinsicht von großer Bedeutung:

- Zum einen sollen Beschwerdeführer zufriedengestellt und gehalten werden, sodass positive Effekte für den Unternehmenserfolg erreicht werden. Insofern beinhaltet das Beschwerdemanagement ein erhebliches **strategisches Potenzial im Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)**.

- Zum anderen ist es verantwortlich für die Gewinnung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen für eine Verbesserung von Produkten und Prozessen, woraus sich ein hohes **strategisches Potenzial für das Qualitätsmanagement** ergibt.

## 1.2.1 Beschwerdemanagement im Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)

Vielfach dominiert in der Praxis ein technologisches Verständnis von **Customer Relationship Management**, das die Zusammenführung und Nutzung aller Kundendaten in einer Datenbank und die Synchronisation aller kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service in den Vordergrund rückt. Wichtiger als die Technologie ist allerdings die konzeptionelle Basis des Konzepts, nämlich die Perspektive, eine vom Kunden als wichtig erachtete Beziehung aufzubauen und zu stärken. In diesem Verständnis erhalten alle Aktivitäten Priorität, die auf die Bindung bestehender Kunden ausgerichtet sind.

### 1.2.1.1 Zufriedenheitsmaximierung versus Unzufriedenheitsminimierung

Bei dem Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen sind zwei vereinbare, aber grundlegend unterschiedliche strategische Orientierungen zu unterscheiden: Wachstum durch die möglichst große Steigerung der Kundenzufriedenheit (Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie) bzw. Wachstum durch Vermeidung und Beseitigung von Kundenunzufriedenheit (Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie). In Theorie und Praxis wird der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie bei weitem die größere Aufmerksamkeit geschenkt, während die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie, die primär mithilfe des Beschwerdemanagements verfolgt wird, in ihrer Bedeutung oft unterschätzt wird. Eine genauere Betrachtung der ökonomischen Wirkungen beider Strategieoptionen zeigt allerdings, dass diese Rangreihung nicht gerechtfertigt ist. In vielen Fällen erweist sich die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie als weitaus rentablere Option.

#### **Die Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie: meist gewählt, aber problematisch**

Zentraler Ansatzpunkt dieser Strategievariante ist die intensive Ausschöpfung des kundenspezifischen Umsatzpotenzials aktueller Kunden. Dieser Ausschöpfungseffekt bezieht sich auf die Erhöhung der Kaufintensität und die Initiierung von Käufen in anderen Geschäftsbereichen (Cross-Selling). Dies soll durch zufriedenheitssteigernde Maßnahmen – insbesondere durch die Gewährung von preislichen und sonstigen Vorteilen im Rahmen von kundenwertorientierten Treueprogrammen oder Rabattsystemen – erreicht werden.

Grundlage der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie ist die Annahme, dass Kundenzufriedenheit zu Kundenloyalität führt. So selbstverständlich und banal die Aussage ist, dass sich zufriedene Kunden eher loyal verhalten als unzufriedene, so wenig selbstverständlich ist die Annahme, dass Zufriedenheit in jedem Fall zu Kundenbindung führt. Manager, die meinen, von hohen Zufriedenheitswerten aus Kundenbefragungen auf hohe Kundenbindung schließen zu können, täuschen sich oft. Sie sind in eine der im Folgenden dargestellten Fallen getappt.

Die größte Falle der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie stellt die **Zufriedenheitsfalle** („satisfaction trap“) dar. Diese wurde bereits vor Jahrzehnten vom amerikanischen Wirtschaftsautor Reichheld (1996) beschrieben, als er beobachtete, dass amerikanische Automobilunternehmen auf ständig steigende Zufriedenheitswerte verweisen konnten, während sie gleichzeitig an Marktanteil und Gewinn verloren. Auch wies er nach, dass in vielen Branchen mehr als 90% der Kunden berichten, dass sie sehr zufrieden oder zufrieden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung sind, aber die Wiederkaufquoten sich allenfalls auf 30% bis 40% belaufen. Dieses Phänomen hat sich in den letzten Jahren noch verstärkt. Viele Unternehmen sind mit der scheinbar paradoxen Situation konfrontiert, dass die üblichen Zufriedenheitsbefragungen hohe Kundenzufriedenheit signalisieren, während sie gleichzeitig massive Kundenverluste erleiden.

Wenn Unternehmen die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen von Zufriedenheitsbefragungen und Kundenverlusten nicht mehr übersehen können, reagieren sie in der Regel in dreierlei Hinsicht. Sie modifizieren die Messung, erhöhen die Anstrengungen zur Zufriedenheitsmaximierung und versuchen, die Kundenverluste durch Neukundenakquisition zu kompensieren. Dabei besteht die große Gefahr, dass sie in drei weitere Fallen geraten: die Absichtsfalle, die Begeisterungsfalle und die Neuakquisitionsfalle.

Die **Absichtsfalle** liegt in dem Vertrauen auf Kundenäußerungen bezüglich ihrer Wiederkauf- bzw. Weiterempfehlungsbereitschaft. Aus der Erkenntnis über den geringen Aussagewert hoher Zufriedenheitswerte für die zukünftige Kundenbindung sind viele Unternehmen dazu übergegangen, zusätzlich oder alternativ ihre Kunden nach ihrem geplanten zukünftigen Verhalten zu befragen. Dabei wird insbesondere ihre Absicht erhoben, auch in Zukunft Kunden zu bleiben (**Wiederkaufbereitschaft**) und/oder das Unternehmen weiterzuempfehlen. Besondere Aufmerksamkeit hat in diesem Kontext der Net Promoter Score (NPS) gefunden, der die **Weiterempfehlungsbereitschaft** als einzige Messgröße verwendet (Reichheld/Seidensticker 2006; Reichheld/Markey 2012). Auch wenn damit eine stärkere Verhaltensorientierung der Kunden erfasst wird, so können die von den Kunden geäußerten zukünftigen Verhaltensabsichten keinesfalls als verlässliche Prädiktoren des Unternehmenserfolgs betrachtet werden. Aktuelle Aussagen über Verhaltensabsichten sind nicht mit dem tatsächlichen zukünftigen Verhalten gleichzusetzen. Die von den Kunden heute geäußerte Weiterempfehlungsbereitschaft sagt nur wenig darüber aus, ob sie auch morgen noch Kunden sind.

Wenn Unternehmen feststellen, dass sich der gewünschte hohe Bindungseffekt nur bei äußerst hoher Zufriedenheit einstellt, verstärken sie häufig noch ihre Bemühungen zur Zufriedenheitsmaximierung, indem sie Kundenbegeisterung anstreben. Dabei können sie allerdings in die nächste ökonomische Falle, die **Begeisterungsfalle**, geraten. Keinesfalls alle Produkte und Dienstleistungen sind geeignet, Kunden permanent in den hochemotionalen Zustand der Begeisterung zu versetzen. Zudem muss man hinsichtlich der Qualitätsmerkmale berücksichtigen, dass die **Basisanforderungen** eine höhere Verhaltenswirkung haben als die **Begeisterungsanforderungen**. Für Kunden ist die verlässliche Erfüllung der Kernleistung wesentlich relevanter als eine überraschende Zusatzleistung. Dementsprechend kann die Zufriedenheit mit spezifischen Vorteilen nicht die Unzufriedenheit aufgrund von Produktmängeln kompensieren und Abwanderungen verhindern.

Unter ökonomischen Gesichtspunkten ist zudem zu beachten, dass Maßnahmen zur Kundenbegeisterung nicht nur mit erheblichen Kosten verbunden sind, sondern zugleich das **Anspruchsniveau der Kunden erhöhen**. Eine auf Kundenbegeisterung zielende Strategie verlangt die permanente Übererfüllung von Erwartungen immer anspruchsvoller werdender Kunden. Dies ist aber nur gerechtfertigt, wenn daraus Mehrerlöse aufgrund verstärkter Kundenbindung generiert werden, welche die erhöhten Kosten übersteigen. Zudem müssen die Investitionen zur Erhöhung der Zufriedenheit bereits zufriedener Kunden rentabler sein als Investitionen zur Verhinderung von Abwanderungen unzufriedener Kunden. Das ist aber sehr oft nicht der Fall.

In der Situation, dass Unternehmen weiterhin massiv Kunden verlieren, erhöhen sie auch ihre Anstrengungen zur **Neukundenakquisition**, um den Kundenstamm zumindest zahlenmäßig zu erhalten. Dementsprechend werden die Werbe- und Vertriebsbudgets aufgestockt und die Kunden durch teure Sondervergünstigungen vom Wettbewerber abgeworben. Damit geraten aber viele in die **Neuakquisitionsfalle**, weil die Neukundengewinnung mit zu hohen Kosten verbunden ist und die teuer geworbenen Kunden schon wieder abgewandert sind, bevor sie profitabel wurden. Da zudem die Vorteile nur den Neukunden gewährt werden, ist dies de facto die Aufgabe der Kundenbindungsstrategie: Die aktuellen Kunden werden benachteiligt und bisher zufriedene Kunden werden unzufrieden und zur Abwanderung gedrängt, um bei einem anderen Unternehmen als Neukunde in den Genuss von Vorteilen zu gelangen. Nur wenige Unternehmen ermitteln, in welchem Umfang diese Art der Neukundengewinnung die Abwanderung bestehender Kunden weiter fördert.

Mit der Darstellung von Zufriedenheits-, Absichts-, Begeisterungs- und Neuakquisitionsfalle ist keinesfalls die Botschaft verbunden, dass Bemühungen zur Steigerung von Kundenzufriedenheit, Wiederkauf- und Weiterempfehlungsbereitschaft sowie zur Neukundengewinnung per se problematisch sind. Es geht nur darum,

die dargestellten Gefahren zu erkennen und vor allem aber die Rangordnung der strategischen Optionen zu verändern. Entscheidend ist ein Perspektivenwechsel: **Priorität gebührt nicht der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie, sondern der Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie.**

### **Die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie: oft vernachlässigt, aber vorrangig**

Die zweite strategische Option des Kundenbindungsmanagements hat eine andere Zielrichtung. Hier hat die **Vermeidung von und der Umgang mit Kundenunzufriedenheit** Vorrang. Erst an zweiter Stelle steht die Bemühung, die zufriedenen Kunden noch zufriedener zu machen. Für diese Option sprechen eine Reihe von Argumenten.

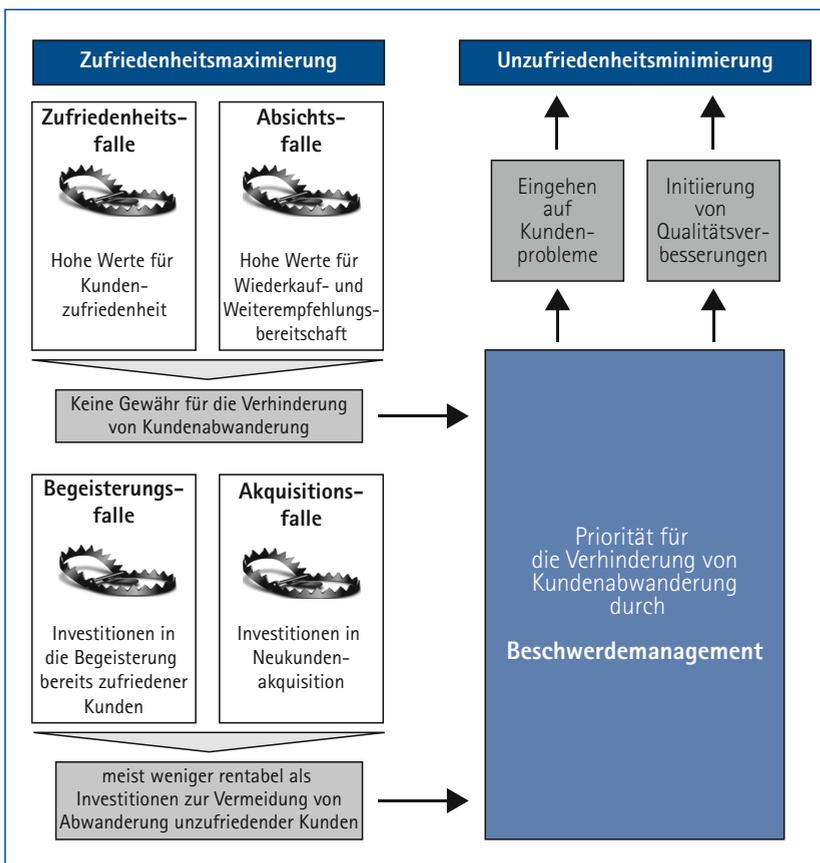
Für viele Unternehmen stellt die steigende Zahl von **Kundenabwanderungen** eines der gravierendsten Managementprobleme dar (Shewan 2017). In einer Vielzahl von Branchen liegen die Churn Rates (Kundenabgänge pro Periode im Verhältnis zum mittleren Kundenbestand der gleichen Periode) höher als 20%. Das gilt in den USA beispielsweise für Branchen wie Kabel-TV, Finanzwirtschaft, Handel oder Telekommunikation (Statista 2022). In dieser Situation ist es für Unternehmen nicht in erster Linie interessant, womit ihre verbliebenen Kunden zufrieden sind, sondern **warum Kunden abwandern** und in welchem Umfang diese Abwanderungen vermeidbar sind. Daher gilt es, die Unzufriedenheit der Kunden genau zu erfassen und zu analysieren. Denn Unzufriedenheit ist eine zentrale Ursache dafür, dass Kunden ihre Loyalität zum Unternehmen aufkündigen und für Angebote des Wettbewerbers empfänglich werden:

- Hohe Unzufriedenheit von Kunden entsteht nicht beim Ausbleiben von Kundenbindungsangeboten, sondern bei **Fehlern in der Kernleistung**. Weil in diesen Fällen eine Gefährdung der Kundenbeziehung vorliegt, kommt es darauf an, die vom Kunden wahrgenommenen Qualitätsmängel zu entdecken und abzustellen.
- Wegen Leistungsmängeln aufgetretene Kundenunzufriedenheit erhöht sich noch massiv, wenn Kunden auf ihre Beschwerde beim Unternehmen nur schwer oder kein Gehör finden. Die dann erzeugte **„doppelte“ Unzufriedenheit** führt oft zu sofortiger Kundenabwanderung.
- Die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie hat eine defensive Ausrichtung, da sie auf die Vermeidung von Kundenabwanderungen abzielt. Dennoch kann man sie als Wachstumsstrategie bezeichnen. Sie sichert nämlich das **„verlorene Wachstum“** aufgrund von Kundenverlusten, das andernfalls durch Neukundenakquise ausgeglichen werden müsste (Seidel 2010).
- Zudem erweist sich die Unzufriedenheitsminimierung häufig als **rentabelste Option im Kundenbindungsmanagement**. So weisen Venohr/Zinke (2000) für den Sachversicherungsbereich nach, dass eine Kundenbeziehung, die zehn

Jahre dauert, acht- bis zehnmals profitabler ist als eine fünfjährige Kundenbeziehung. Mit einer Senkung der Stornoquote von 10% auf 8% war es möglich, den Barwert einer Kundenbeziehung um 45% zu steigern. Insofern erscheint es ökonomisch rational, der Unzufriedenheitsminimierung erste Priorität einzuräumen. Es gilt, Unzufriedenheit vorzubeugen und bei eingetretener Unzufriedenheit die gefährdete Kundenbeziehung durch gezielte Maßnahmen zu stabilisieren.

Zur Sicherung des verlorenen Wachstums kommt dem **Beschwerdemanagement die Schlüsselrolle** zu. Es liefert wesentliche Informationen zu den Ursachen der Kundenunzufriedenheit und bietet große Chancen, Kundenverluste zu vermeiden und über die wieder hergestellte Kundenloyalität beträchtliche Umsatz- und Gewinnpotenziale zu sichern. Insofern ist das Beschwerdemanagement der **eigentliche Kern des Kundenbeziehungs- und Kundenbindungsmanagements** (Stauss 2017).

Bild 1.1 fasst die beiden Strategieoptionen „Zufriedenheitsmaximierung“ und „Unzufriedenheitsminimierung“ zusammen und zeigt den notwendigen Perspektivenwechsel.



**Bild 1.1** Strategieoptionen Zufriedenheitsmaximierung versus Unzufriedenheitsminimierung

### 1.2.1.2 Customer Relationship Management, Customer Care Management und Beschwerdemanagement

In vielen Unternehmen werden Aufgaben des Beschwerdemanagements von Abteilungen übernommen, die mit Customer Care bezeichnet werden. Insofern besteht häufig Unklarheit darüber, ob sich diese Begriffe auf denselben Sachverhalt beziehen. Eine ähnliche Verwirrung besteht bezüglich der Beziehung zwischen Customer Care und Customer Relationship Management, da diese Abteilungen in der Regel unter Einsatz von CRM-Software arbeiten und jeweils Kundenbeziehungsmanagement betreiben. Um in dieser **Begriffskonfusion** für Klarheit zu sorgen, ist zunächst einmal zwischen den Handlungsfeldern einerseits und den Organisationseinheiten andererseits zu unterscheiden.

#### Handlungsfelder von Customer Care Management, Customer Relationship Management und Beschwerdemanagement

In Bezug auf die **Breite des Handlungsfelds** unterscheiden sich Customer Relationship Management, Customer Care und Beschwerdemanagement durch Art und Umfang der jeweils zu erfüllenden Aufgaben.

Unter **Customer Relationship Management** versteht man die Gesamtheit der unternehmerischen Maßnahmen für die systematische Anbahnung, Entwicklung, Aufrechterhaltung und Sicherung, gegebenenfalls auch für die Beendigung und Wiederanbahnung von Kundenbeziehungen. Im Zentrum des Aktivitätsspektrums steht das Kundenbindungsmanagement.

Das **Beschwerdemanagement** ist Teil des Kundenbindungsmanagements. Zielgruppe seiner Aktivitäten sind diejenigen unzufriedenen Kunden, die sich mit einer Beschwerde an das Unternehmen wenden. Das Beschwerdemanagement kommuniziert also allein mit der Gruppe der sich beschwerenden Kunden. Von zentraler Bedeutung ist die **Inbound-Kommunikation**. Die aktive Kontaktierung des Kunden durch das Unternehmen – **Outbound-Kommunikation** – erfolgt nur insoweit, als es zur Zufriedenstellung des Beschwerdeführers sinnvoll ist. Das betrifft z. B. telefonische Nachfragen, Zwischen- und Endbescheide sowie Nachfassaktionen und Follow-up-Kontakte.

Damit wird deutlich, dass das Beschwerdemanagement nicht mit allen Formen der kundeninitiierten Kommunikation befasst ist. Kunden wenden sich nicht nur mit Beschwerden an das Unternehmen, sondern auch mit weiteren Artikulationen, zu denen vor allem Bestellungen, Kündigungen, Änderungsanzeigen, Lob, Anfragen, Ideen und Verbesserungsvorschläge gehören.

In **Bestellungen** und **Kündigungen** geben Kunden rechtsverbindliche und kaufrelevante Erklärungen zum Abschluss eines Kaufvertrags bzw. zur Beendigung einer Vertragsbeziehung ab. In **Änderungsanzeigen** informieren Kunden das Unternehmen über Veränderungen in ihren persönlichen Verhältnissen, die für die

Geschäftsbeziehung relevant sind. In **Lob** drücken Kunden ihre Zufriedenheit mit Produkten, Dienstleistungen und Verhaltensweisen des Unternehmens aus. Darüber hinaus kommt es vielfach vor, dass sie in **Anfragen** für sie wichtige Informationen erbitten bzw. sich mit **Ideen** für konkrete Verbesserungsmöglichkeiten an das Unternehmen wenden. Von diesen Dialogformen zu unterscheiden sind **Belästigungen**. Hierbei handelt es sich um Äußerungen, die kein erkennbares Anliegen beinhalten bzw. Provokationen, Beschimpfungen oder Drohungen darstellen. Diese Artikulationen lassen in der Regel keine Antwort zu oder stellen Fälle für die Rechtsabteilung dar. Bild 1.2 gibt einen Überblick über die verschiedenen kundeninitiierten Kommunikationsformen.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bestellungen</b> oder Käufe sind Äußerungen des Kunden, in denen er rechtsverbindlich eine Willenserklärung zum Abschluss eines Kaufvertrags abgibt.</li> <li>▪ In <b>Kündigungen</b> bringt er zum Ausdruck, dass er den Bezug bestimmter Leistungen einstellen bzw. einen laufenden Vertrag beenden möchte.</li> <li>▪ Mit <b>Änderungsanzeigen</b> teilt der Kunde dem Unternehmen mit, dass sich in seinen persönlichen Verhältnissen etwas geändert hat (Familienstand, Adresse, Kontoverbindung usw.).</li> <li>▪ <b>Lob</b> liegt vor, wenn Kunden aus eigenem Antrieb gegenüber dem Unternehmen ihre Zufriedenheit bzw. Begeisterung mit Produkten, Dienstleistungen und Prozessen sowie den Verhaltensweisen der Mitarbeiter ausdrücken.</li> <li>▪ <b>Beschwerden</b> enthalten Artikulationen von Kundenunzufriedenheit.</li> <li>▪ In <b>Anfragen</b> bittet der Kunde gezielt um Informationen, wobei sich seine Informationsbedürfnisse auf ganz unterschiedliche Sachverhalte beziehen können. Wesentliche Objekte von Anfragen sind z. B.:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generelle Informationen über das Unternehmen und wichtige unternehmerische Entscheidungen (Unternehmensgröße, Bilanzsumme, Fusionsentscheidungen usw.).</li> <li>- Konkrete Informationen zum Leistungsangebot (Sortiment, Produkteigenschaften, Verfügbarkeit, Preis, Gebrauchs- und Nutzungshinweise, finanzielle oder gesundheitliche Folgewirkungen des Konsums usw.).</li> <li>- Informationen zu Geschäftsvorgängen (Rechnungsumfang, Finanzierungsmodalitäten, Auslieferungsdatum usw.).</li> <li>- Informationen zum Kundenstatus (Rabattklasse, erreichter Wert bei Viel-Nutzer-Programmen).</li> <li>▪ Mit <b>Ideen/Verbesserungsvorschlägen</b> geben Kunden dem Unternehmen konkrete Hinweise auf Möglichkeiten, Produkte, Serviceleistungen und Prozesse zu verbessern, ohne dass sie dies mit dem Ausdruck von Unzufriedenheit verbinden.</li> <li>▪ Als <b>Belästigungen</b> sind diejenigen Kundenartikulationen zu bezeichnen, die keine sinnvolle Beantwortung ermöglichen (z. B. Provokationen, Beschimpfungen).</li> </ul>
---	---

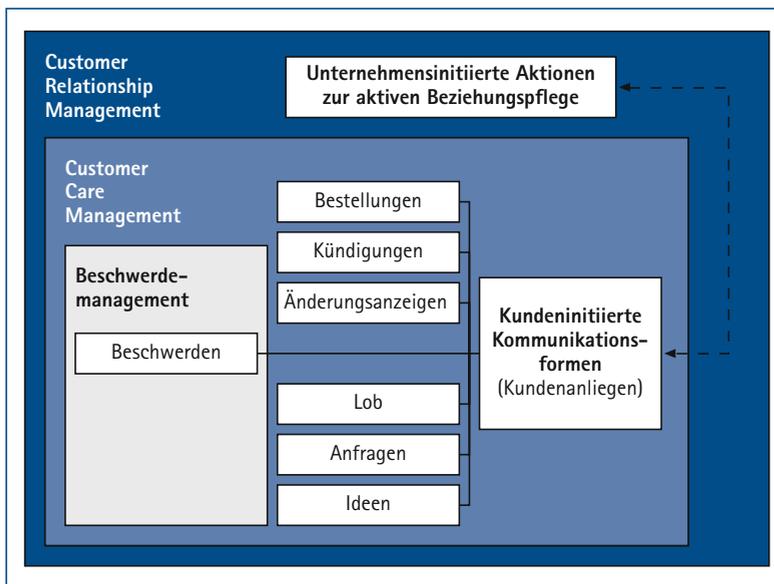
**Bild 1.2** Kundeninitiierte Kommunikationsformen (Kundenanliegen)

Aufgabenbereich des **Customer Care** ist der **planvolle Umgang mit sämtlichen kundeninitiierten Artikulationen**. Es umfasst somit auch das Beschwerdemanagement als bedeutsamstes Handlungsfeld.

Gemeinsam sind Customer Care und Beschwerdemanagement die **Inbound-Perspektive** und der Umstand, dass sie Kundenbindung nicht durch den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen, sondern durch die Lösung der von Kunden vorgebrachten Anliegen zu erreichen suchen. Allerdings hat Customer Care durch die

Einbeziehung aller Kundengruppen und Artikulationsformen im Vergleich zum Beschwerdemanagement ein umfassenderes Aufgabenspektrum.

In Bezug auf das Customer Relationship Management stellt wiederum das Customer Care einen Ausschnitt dar. Zusätzlich zu den primär inbound-orientierten Aktivitäten des Customer Care umfasst das CRM also auch **Outbound-Maßnahmen**, die zur Festigung, Stärkung, Stabilisierung, Sicherung oder – im Extremfall – zur Auflösung der Geschäftsbeziehung erforderlich sind. Auch hier stehen nicht die verkaufsorientierten Aktionen im Mittelpunkt, sondern unternehmensinitiierte Kontaktmaßnahmen, die dem Aufbau und der Weiterentwicklung individueller Kundenbeziehungen dienen. Bild 1.3 fasst diese Zusammenhänge nochmals zusammen.



**Bild 1.3** Customer Relationship Management – Customer Care Management – Beschwerdemanagement

Für ein **integratives Management der Kundenbeziehung** ist es darüber hinaus erforderlich, diese beziehungsrelevanten Aufgaben mit den transaktionsorientierten Aktivitäten der Funktionen Marketing und Vertrieb zu koordinieren und auf diese Weise eine konsequente Integration und Abstimmung mit den in diesen Bereichen im Vordergrund stehenden verkaufsorientierten Maßnahmen sicherzustellen.

## **Organisatorische Lösung für CRM, Customer Care und Beschwerdemanagement**

Völlig unabhängig von der aufgabenbezogenen Zuordnung ist die Frage, wie die Wahrnehmung dieser Aufgaben **organisatorisch** gelöst werden soll. So kann es beispielsweise sehr sinnvoll sein, alle Aufgaben im Umgang mit Kundenbeschwerden in einer spezifischen Abteilung Beschwerdemanagement zusammenzufassen oder aber die gesamte kundeninitiierte Kommunikation in einem Bereich Customer Care zu bündeln. Zudem ist es möglich, dass operative Einheiten – wie etwa Customer Interaction Center – nicht nur mit den dominierenden inbound-bezogenen Aktivitäten des Customer Care befasst sind, sondern zusätzlich auch Outbound-Aktivitäten im Rahmen von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen – wie z. B. telefonische Verkaufsaktionen – übernehmen.

### **1.2.2 Beschwerdemanagement im Qualitätsmanagement**

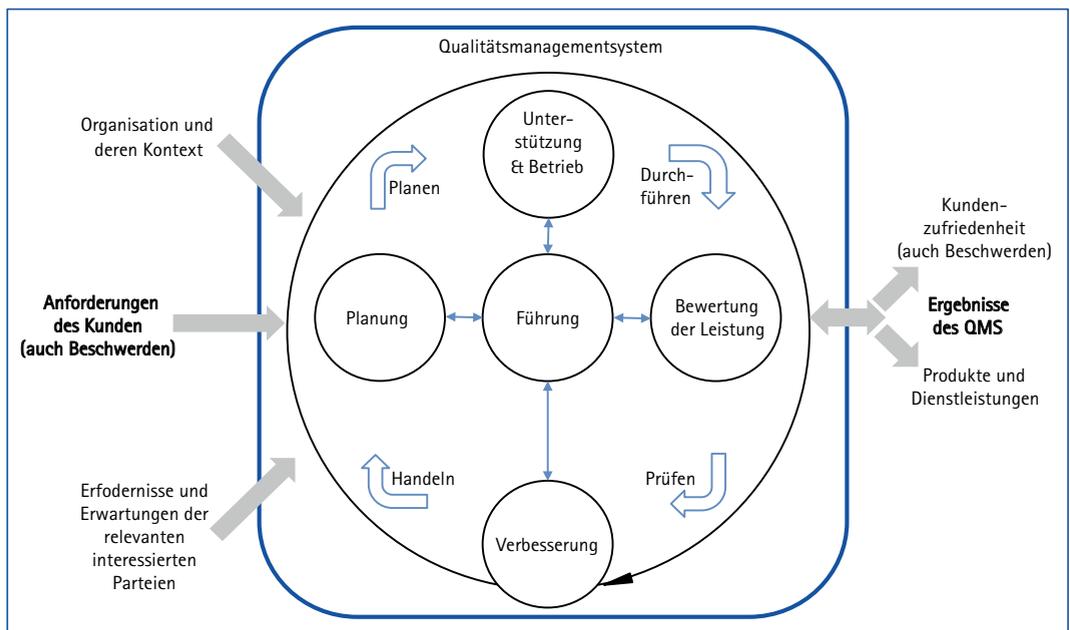
Beschwerdemanagement dient der Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen und ist somit ein wesentliches Element des auf den externen Kunden ausgerichteten Beziehungsmanagements. Aber darin erschöpft sich nicht die strategische Bedeutung des Beschwerdemanagements. Beschwerden enthalten Informationen über die vom Kunden wahrgenommenen Qualitätsprobleme bei der Nutzung von Produkten und der Inanspruchnahme von Dienstleistungen. Die Auswertung von Beschwerden ist damit eine zentrale Grundlage für Initiativen zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Insofern ist das Beschwerdemanagement auch ein **wesentliches Element des Qualitätsmanagements** (Stauss 2016; Reimann 2017).

Dies gilt für sämtliche Qualitätsmanagementsysteme, gleichgültig, ob es sich um umfassende Konzepte der Unternehmensführung – wie das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management – oder enger gefasste branchenbezogene Normen – wie die für die Automobilindustrie oder die Luftfahrt – bzw. um unternehmensindividuelle Konzepte handelt. Die in der Praxis am weitesten verbreitete Norm, die Anforderungen an ein Qualitätsmanagement formuliert, ist die DIN EN ISO 9001.

#### **Beschwerdemanagement im Rahmen der DIN EN ISO 9001:2015**

Für die DIN ISO 9001:2015 „Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen“ ist ein **kundenorientiertes Qualitätsverständnis** charakteristisch. So heißt es in Abschnitt 0.2 der Norm, sie diene der „Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems, um die Kundenzufriedenheit durch die Erfüllung der Kundenanforderungen zu erhöhen“ (DIN 2015, S. 10).

Dieser Gedanke wird auch in der grundlegenden Abbildung des Prozessmodells deutlich, das den Kunden zum Ausgangs- und Orientierungspunkt aller Maßnahmen macht (siehe Bild 1.4). Der Prozess beginnt mit den Anforderungen des Kunden, auf deren Erfüllung die Planungs- und Durchführungsmaßnahmen ausgerichtet sind. Die Produkte und Dienstleistungen als Ergebnis des Wertschöpfungsprozesses sind vom Kunden zu bewerten und die Daten über seine Kundenzufriedenheit sind zu ermitteln, zu analysieren und für Verbesserungsmaßnahmen zu nutzen. Sowohl für die Ermittlung von Kundenanforderungen als auch für die Messung der Kundenzufriedenheit **kommt dem Beschwerdemanagement eine zentrale Bedeutung** zu, auch wenn auf sie nicht explizit hingewiesen wird. Hinsichtlich der Anforderungen gilt es, aus den Beschwerden Informationen über die Erwartungen der Kunden bezüglich gewünschter Veränderungen von Produkten und Dienstleistungen zu gewinnen und in den Produktplanungsprozess einzubringen. Bezogen auf die Bewertung der Produkte und Dienstleistungen geben Beschwerden eindeutige Hinweise darauf, dass die Kundenerwartungen nicht erfüllt wurden. Da Beschwerden zudem sehr konkrete Problemschilderungen und Lösungsvorschläge enthalten, liefern sie für die Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten häufig weit wertvollere Hinweise als die Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen, die meist nur als relativ abstrakte durchschnittliche Skalenwerte präsentiert werden.



**Bild 1.4** ISO 9001 Prozessmodell des Qualitätsmanagements (DIN 2015, S. 13), ergänzt durch Hinweise auf Beschwerden

# Index

## A

Abgabeprozess 120  
Absichtsfälle 5  
Abspannphase 144  
Abwanderer 256  
Aggressionsabbauphase 142  
Akzeptanzbarrieren 399 f., 403  
Alleinbearbeitungsprozess 120  
Analysephase 396  
Änderungsanzeigen 9  
Anforderungsanalyse 329 f.  
Anfragen 9 f.  
Anreizsystem 337  
Antwort, abschließende 84  
Arithmetisches Mittel 191  
Artikulationsdatum 102  
Artikulationsquote 221  
Aufgabenanalyse 329  
Aufgaben-Controlling 48, 226, 287, 390  
– objektives 239  
– subjektives 228  
Augenblicke der Wahrheit 45  
Ausnahmeprozesse 122

## B

Back Office 354, 356  
Basisanforderungen 6  
Basisstrategien  
– Beschwerdefabrik 65  
– Beziehungsverstärker 66  
– Qualitätssicherer 67  
– Zufriedenheitslabor 67

Bearbeitungsschritt 104  
Bearbeitungstermine 130  
Begeisterungsanforderungen 6  
Begeisterungsfälle 5  
Begrüßungsphase 142  
Bereich Beschwerdemanagement 12,  
352  
– als Linienfunktion 370  
– als Profit Center 373  
– als Stabsstelle 369  
– Einflussrechte 365  
– Einordnung 363  
– in einer Matrixorganisation 371  
Bereichsleitung Beschwerdemanagement  
360  
– Verantwortung 360  
Beschlussphase 394  
Beschwerde  
– angebotsbezogene 19  
– Berechtigung, subjektive 162  
– Beschwerdearten 18  
– Beschwerdebegriff 18  
– Definition 18  
– direkte 19  
– Erstbeschwerde 98  
– Folgebeschwerde 99  
– indirekte 19  
– nicht artikulierte 72  
– nicht registrierte 17  
– unberechtigte 162  
– Vorurteile 22  
– Wahres und Falsches 22  
Beschwerdeabwicklungs-Information 101

- Beschwerdeadressat 103
- Beschwerdeanalyse 184
- Beschwerdeannahme 89, 244
- Beschwerdeannahme-Informationen 102
- Beschwerdeaufkommen 23, 83
  - Ist-Analyse 83
  - Prognose 84
- Beschwerdeauswertung 48, 102, 183
- Beschwerdebarriere 22, 32, 81
  - Abbau 81
- Beschwerdebearbeitung 47, 133
  - Bearbeitungstermine 130
  - Dokumentation 136
  - Eskalationssystem 134
  - Kommunikation 173
  - Mahnsystem 133
  - Verantwortlichkeiten 127
- Beschwerdebearbeitungs-Informationen 103
- Beschwerdebearbeitungsprozess 118
  - Analyse 122
  - Standardcharakter 126
- Beschwerde-Center 244, 353
  - Leitung 358
  - Organisationseinheiten 354
  - Verantwortung 353
- Beschwerdeeingang 90
- Beschwerdeeingangsprozess 92
- Beschwerdeerfassung 93
  - Erfassungsinhalte 93
  - Kriterien 93
  - Qualitätssicherung 114
  - unternehmerische 111
- Beschwerdeführer-Informationen 95
- Beschwerdeführer-Typen 150, 173
  - Folgebeschwerdeführer 151
  - Mehrfachbeschwerdeführer 150
  - Wiederholbeschwerdeführer 150
- Beschwerdeinformation 92, 106, 297
  - Kategorisierung 106
  - Qualitätssicherung 114
- Beschwerde-Informationsnutzung 49, 295
- Beschwerdeinhalte, Erfassungsform 111
- Beschwerdeinhalts-Information 94
- Beschwerdemanagement
  - Aufgaben 45
  - Globalziel 42
  - im Qualitätsmanagement 12
  - im Rahmen der DIN EN ISO 9001:2015 12
  - kundenbeziehungsrelevante Teilziele 42
  - qualitätsrelevante Teilziele 43
  - Rahmenfaktoren 49
  - Rentabilität 288
  - Strategieoptionen 65
  - strategische Bedeutung 3
  - strategische Ist-Analyse 55
  - Ziele 42
- Beschwerdemanagement-Controlling 48, 102, 209
- Beschwerdemanagementprozess
  - direkter 45
  - indirekter 47
- Beschwerdemanagementsoftware 380
  - Determinanten 380
  - Kernfunktionalitäten 383
- Beschwerdemaximierung 73
- Beschwerdeminimierung 72
- Beschwerdeobjekt-Information 99
- Beschwerde-Paradoxon 37
- Beschwerdeproblem-Informationen 97
- Beschwerdequote (BQ) 217
- Beschwerdereaktion 47, 139
- Beschwerdereaktions-Informationen 104
- Beschwerdereporting
  - aktives Reporting (Informations-Push) 278
  - Bereitstellung von Informationen (Informations-Pull) 293
  - beschwerdebezogene Inhalte 278
  - beschwerdemanagementbezogene Inhalte 284
  - formale Dimension 290
  - inhaltliche Dimension 278
  - zeitliche Dimension 291
  - zielgruppenbezogene Dimension 49

Beschwerdestimulierung 46, 71 f.  
 – dosierte Realisierung 86  
 – Einführung 83  
 Beschwerde-Typen 153  
 – Beschwerden an Geschäftsleitung 154  
 – Beschwerde über Mitarbeiter 154  
 – mit Beschwerde verbundene  
 Drohungen 156  
 – Streubeschwerden 153  
 Beschwerde-Verärgerungs-Eisberg 225  
 Beschwerdeverhalten 29  
 Beschwerdeweg 103  
 Beschwerdezufriedenheit 34  
 – Bindungswirkung 36  
 – Dimensionen 35  
 – Entstehung 34  
 – Erhebungsintervalle 234  
 – Fragebogen 229  
 – Loyalitätsstandards 236  
 – Messung 228  
 – zu befragenden Beschwerdeführer  
 234  
 – Zufriedenheitsstandards 235  
 Bestellungen 9  
 Beziehungsdauerwert 257, 259  
 Bindungsnutzen  
 – Berechnung 255  
 – monetäre Bewertung 256  
 Burn-out-Effekt 338

## C

Chat 314  
 Complaint Owner 91, 128  
 Complaint Ownership 91, 129  
 Customer Care 10  
 Customer Care Center 330, 353  
 Customer Interaction Center 353  
 Customer Relationship Management  
 (CRM)  
 – als Kontaktoptimierung 4

## D

DIN EN ISO 9001:2015 12

DIN EN ISO 10002:2019 14  
 Durchlaufzeit 131

## E

Einbeziehungsprozess 120  
 Einführungsphase 398  
 Einzelfallprüfung 159  
 Emotionalkompetenz 325  
 Empfehler 263  
 Empfehlungsquote 236  
 Empowerment 340  
 – flexibles 340  
 – strukturiertes 340  
 Erfassungsdatum 102  
 Erfassungsformen 111  
 – softwaregestützte Eingabemaske 111  
 – standardisierter Formblätter 111  
 Erstkontakt 90  
 Evidenz-Controlling 48, 215  
 – Informatrische Grundlagen 224  
 – Kennzahlermittlung 223  
 Evidenzquote 222, 285

## F

Fach- und Methodenkompetenz 326  
 Fall-Lösung 157  
 Fehlerkultur 343  
 Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse  
 (FMEA) 303  
 Fischgräten-Diagramm *siehe Ursache-  
 Wirkung-Diagramm* 301  
 Folgebeschwerde 225  
 freie Fallschilderung 110  
 Frequenz-Relevanz-Analyse von  
 Beschwerden (FRAB)  
 – FRAB-Diagramm 202  
 – Handlungsabsichts-FRAB 203  
 – kundenorientierte 199  
 – Kundenverlust-FRAB 204  
 – unternehmensorientierte 205  
 – Verärgerungs-FRAB 201

**G**

- Garantien 82
- Garantiequote 286
- Gewährleistungsquote 286
- Gewinn des Beschwerdemanagements 268

**H**

- Handlungsabsicht 96
- Häufigkeitsverteilungen 185
  - von Beschwerdebearbeitungs-  
informationen 189
- Histogramm 185

**I**

- Ideen 10
- Implementierung 393
- Implementierungsbarrieren 399
  - Akzeptanzbarrieren 399
  - Führungsbarrieren 401
  - Organisationsbarrieren 404
- Implementierungsschritte 394
- Inbound Calls (1st Level) 355
- Inbound Calls (2nd Level) 355
- Inbound Mail 355
- Inbound Social Media 356
- interne Kommunikation 135
- interne Kunden, Zufriedenheit 237

**J**

- job rotation 339

**K**

- Kategorisierungsschema
  - Anforderungen 107
  - Strukturierung 108
- Kaufempfehlung 286
- Kaufwarnung 286
- Key Performance Indicator 284
  - kundenbeziehungsrelevante 284
  - qualitätsrelevante 286

- Kommunikationsnutzen 262
  - monetäre Bewertung 265
- Konfliktbereinigungsphase 143
- Kontaktpunktanalyse 123
- Konzeptionsphase 397
- Kosten 24
- Kosten-Controlling 250
- Kosten-Nutzen-Controlling 48, 250, 390
- Kreuztabellierungen 192
  - Erläuterung wichtiger Kreuztabellen 195
- Kundenabwanderung 7
- Kundenbeziehungsmanagement 4
- Kundenbindungsmanagement 9
- Kundenbindungstreiber 270
- Kundenbindungswirkung 271
- Kundenforen 309
  - Methodeneinsatz 310
  - Ziele 309
- kundeninitiierte Kommunikation 9
- Kundenlebenszeitwert 257
- Kundenunzufriedenheit 7, 23, 29
  - Entstehung 28
- Kundenverlust-FRAB 204
- Kundenwert 166
- Kündigerbefragung 201
- Kündigungen 9

**L**

- Leistungsstandards im Call-Center 245
- Lenkungsausschuss 395
- Lob 10
- Lösungsmöglichkeiten 157

**M**

- Mahnsystem 133
- Marketing, personalorientiertes 328
- Marktschadensrechnung 260
- Maßnahmendefinition 270
- Matrixorganisation 369
- Median 191f.
- Mehrfachbeschwerdeführer 150
- Meinungskarte 114

Mitarbeiterkommunikation 333  
Mitarbeiterkompetenzen 322  
– Emotionalkompetenz 325  
– Fach- und Methodenkompetenz 326  
– Sozialkompetenz 324  
Mitarbeiterrekrutierung 329  
Mitarbeitertraining 333, 337  
Mitarbeiterverhalten 320  
Mundkommunikation 28  
– negative 262  
– positive 262

## N

Net Promoter Score (NPS) 263  
Nettoempfehlung 286  
Nicht-Artikulationsquote 221, 285  
Nicht artikulierte Beschwerden 215  
Nicht registrierte Beschwerden 216  
Nicht-Registrierungsquote 221, 285  
no-blame culture 343  
Nörgler 151  
Nutzen-Controlling  
– Nutzenkomponenten 252

## O

Online-Kundenforum 314  
Organisatorische Aspekte 347  
– dezentrales Beschwerdemanagement 349  
– duales Beschwerdemanagement 349  
– Einflussfaktoren 349  
– zentrales Beschwerdemanagement 348  
Outbound Contacts 358  
Outsourcing 375

## P

Pareto-Diagramm 186, 202  
Performance-Messung 229  
Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements 319  
Problemlösungsphase 144

Problempriorisierung 199  
Problemrelevanz 199  
Produktivitätsstandards 242  
Profit Center 373  
Projektkernteams 395  
Projektorganisationsphase 395  
Prozessmanagement 363

## Q

Qualitätsdimensionen 226  
– Beschwerdemanagement 226  
Qualitätsindikatoren 227  
– objektive 227  
– subjektive 227, 230, 236  
Qualitätsmanagement 12  
Qualitätsstandards  
– objektive 239  
– subjektive 235  
Qualitätsverbesserungsteam 298  
Qualitätszirkel 299  
Querulanten 151  
Quick-Check Beschwerdemanagement 409

## R

Reaktion, kulante 163  
Reaktionsformen 157  
Reaktionsgeschwindigkeit 83  
Registrierungsquote 221  
Reklamation 19  
Reportingdimensionen  
– Beschwerdeaufkommen 279  
– Beschwerdeführer 280  
– Beschwerdekanäle 280  
– Beschwerdeproblem und Beschwerdeobjekt 280  
Restbeziehungsdauer 258  
Return on Complaint Management (RoCM) 268  
Risikoprioritätszahl 305  
Routineprozesse 122

## S

- Sequenzielle Ereignismethode für Innovationen (SEFI) 311
- Service Level Agreement 95, 375
- Serviceorientierung 324
- SMS 58
- Social Media 103
- Sozialkompetenz 324
- Strategieauswahl 68
- Strategiebewertung 68
- Strategische Ist-Analyse 55
  - Funktionsbereichsanalyse 61
  - Umfeldanalyse 57
- Strategische Planung 53
  - Strategieauswahl 68
  - Strategiebewertung 68
  - Strategieoptionen 65
- Strategisches Potenzial 54

## T

- TARP-Ansatz 265
- Task Owner 129
- Technologische Aspekte 50, 379

## U

- Umweltanalyse, externe 68
- Unternehmenskultur 342 f.
- unvoiced complaints 30
- Unzufriedene Kunden
  - Ursachen für Nicht-Beschwerdeführung 30
- Unzufriedenheitsminimierung 73
- Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie 4, 7
- Ursache-Wirkungs-Analyse 300
- Ursache-Wirkungs-Diagramm 301

## V

- Verärgerungs-Eisberg
  - Kennzahlen 217, 220
  - relevante Größen 218
- Verärgerungsgrad 96
- Verärgerungsquote 220
- Verhaltensregeln 140
  - für das direkte Gespräch 141
  - für die Beantwortung schriftlich artikulierter Beschwerden 146

## W

- Wachstumsstrategie 7
- Warner 263
- Warnungsquote 236
- Weiterempfehlung
  - tatsächliche 265
  - wahrscheinliche 263
- Weiterempfehlungsbereitschaft 5
- Wiedergutmachungspolitik 388
- Wiederkaufbereitschaft 5
- Wiederkäufer 256, 286
- Wirtschaftlichkeits-Controlling 267
  - des gesamten Bereichs Beschwerdemanagement 267
  - von Maßnahmen zur Optimierung des Beschwerdemanagements 269

## Z

- Zielgruppe, interne 59
- zielgruppenbezogene Dimension
  - Beschwerdereporting 277
- Zufriedenheit
  - Entstehung 29
  - interner Kunden 237
- Zufriedenheitsdynamik 91
- Zufriedenheitsfalle 5
- Zufriedenheitslabor 367
- Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie 4, 7